ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδος και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών

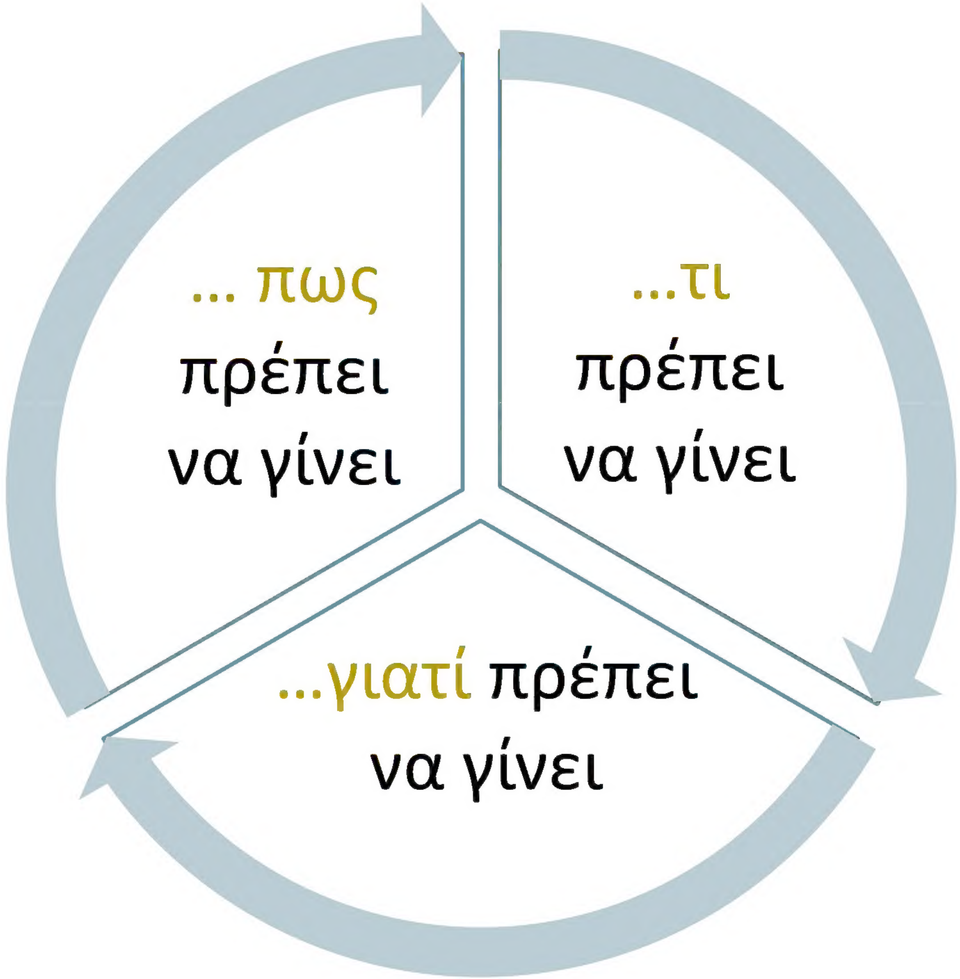
Στρατηγικός σχεδιασμός

Στρατηγικός σχεδιασμός

- Είναι μία διαδικασία επειδή …
  - … περιλαμβάνει την εμπρόθετη θέση στόχων (π.χ. επιλογή του προτιμητέου μέλλοντος της οργάνωσης) και την διαμόρφωση της προσέγγισης βάσει της οποίας θα επιτευχθεί ο στόχος.
- Είναι μία πειθαρχημένη διαδικασία επειδή …
  - … απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων-ενεργειών, με ορισμένη σειρά, για να παραμείνει εστιασμένη στην επίτευξη του στόχου και να φέρει αποτελέσματα.

Το σχέδιο

- Το σχέδιο είναι ένα σύνολο αποφάσεων σχετικά με το ....



Στρατηγικός σχεδιασμός ≠ Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

- Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
  - Η διαμόρφωση ενός σχεδίου για την επίτευξη ενός στόχου μέσα σε μία περίοδο αρκετών χρόνων.
    - Κατά τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό προϋποτίθεται ότι η γνώση που υπάρχει σήμερα σχετικά με τις πραγματικές συνθήκες του μέλλοντος εντός του οποίου θα εφαρμόζεται το σχέδιο, είναι επαρκής ώστε να διασφαλίσει την πιστή εφαρμογή του.
- Στρατηγικός σχεδιασμός
  - Η δημόσια οργάνωση πρέπει να είναι ικανή να ανταποκρίνεται σ’ ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στρατηγική σκέψη

- Στρατηγική είναι η σκέψη που αξιολογεί εάν πράττεται το σωστό με βάση τρία κριτήρια:
  - Την προσήλωση στο στόχο που έχει τεθεί
  - Την κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου επιδιώκεται η επίτευξη του στόχου. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στους παράγοντες που ενδεχομένως θα παρεμποδίσουν την επίτευξή του.
- Τον εντοπισμό των δημιουργικών παραμέτρων που θα παράσχουν την ικανότητα άμεσης αντίδρασης σε ενδεχόμενες δυσκολίες.

Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- Προσδιορισμός των ζητημάτων εκείνων τα οποία πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής.
- Αποσαφήνιση των ρόλων (ποιός κάνει τι).
- Δημιουργία μιας ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού.
- Προσδιορισμός των δεδομένων και των πληροφοριών που απαιτούνται για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Εκροή

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Περιεχόμενα του σχεδίου δράσης

- Στο σχέδιο δράσης της δημόσιας οργάνωσης πρέπει να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:
  - α) ο στρατηγικός σχεδιασμός της δημόσιας οργάνωσης,
  - β) στοιχεία πρόγνωσης και διαχείρισης διακινδυνεύσεων,
  - γ) η διάγνωση αναγκών και η θέση στόχων και δεικτών επιδόσεων,
  - δ) ο τρόπος παρακολούθησης της εφαρμογής των προηγούμενων και ο συντονισμός των εμπλεκόμενων επιπέδων διοίκησης,
  - ε) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο ανασχεδιασμός των δράσεων που χρήζουν συμπληρώσεων είτε αλλαγών,
  - στ) το πρόγραμμα των επικείμενων ρυθμίσεων,
  - ζ) το πρόγραμμα των διοικητικών διαδικασιών που πρόκειται να απλουστευθούν,
  - η) το πρόγραμμα ανάπτυξης εφαρμογών ηλεκτρονικής διοίκησης,
  - θ) το πρόγραμμα βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια οργάνωση
  - ι) το πρόγραμμα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

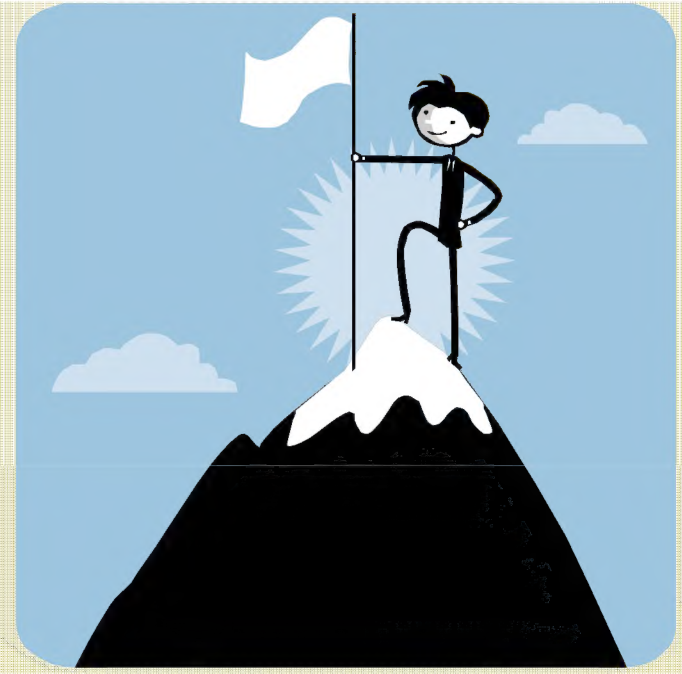
Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- Η διατύπωση του οράματος και της αποστολής μιας οργάνωσης περιγράφει την οργάνωση με βάση:
  - Τον **σκοπό** της. Γιατί υπάρχει η οργάνωση και τι επιδιώκει.
  - Την **εργασία** της. Ποια είναι η βασική μέθοδος εργασίας στην οργάνωση μέσω της οποίας επιδιώκεται η επίτευξη του σκοπού.
  - Τις **αξίες** της. Οι αρχές και οι πεποιθήσεις που κατευθύνουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν τα μέλη της δημόσιας οργάνωσης.

Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου



- Το όραμα είναι η περιγραφή του πως θα μοιάζει η επιτυχία της δημόσιας οργάνωσης.

Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- Συλλογή δεδομένων σχετικά με τις επιδόσεις της οργάνωσης, τις αδυναμίες της και τα δυνατά της σημεία.
- Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να γνωρίζει τους πόρους που διατίθενται για τη συλλογή δεδομένων και να έχει κατά νου και τις μελλοντικές ανάγκες σε δεδομένα και πληροφορία.

Εκροή

1. Βάση δεδομένων
2. Κατάλογος με θέματα τα οποία ενδέχεται να αποκτήσουν κρίσιμη – για την επίτευξη του στόχου – σημασία στο μέλλον.

Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- Οι στρατηγικές, οι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης μπορούν να προκύψουν μέσα από ...
  - ... τα μέλη της οργάνωσης
  - ... ομαδικές συζητήσεις
  - .... δομημένες τεχνικές λήψης αποφάσεων

ΑΛΛΑ

Την τελική απόφαση την λαμβάνει η ηγεσία της οργάνωσης.

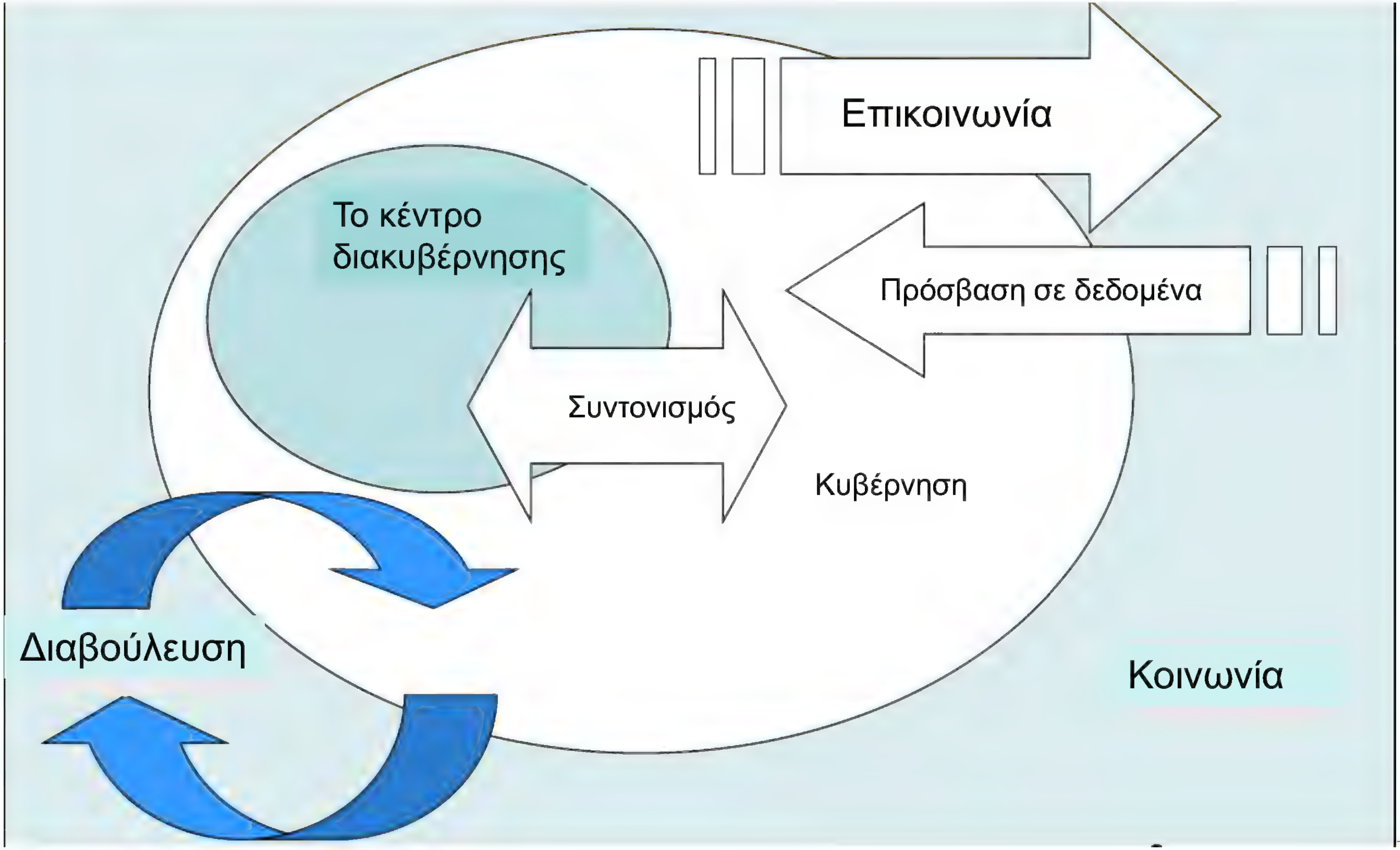
Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- Προετοιμασία
- Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- Το τελικό γραπτό κείμενο στο οποίο αποτυπώνεται το σχέδιο δράσης:
  - δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με τις προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις της δημόσιας οργάνωσης.
  - Είναι επαρκώς αναλυτικό ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει σαν οδηγός δράσεων.

Σύνταξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου

Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό, τα δεδομένα και οι επικοινωνίες έρχονται από πολλές κατευθύνσεις και είναι εξόχως πολύπλοκα.

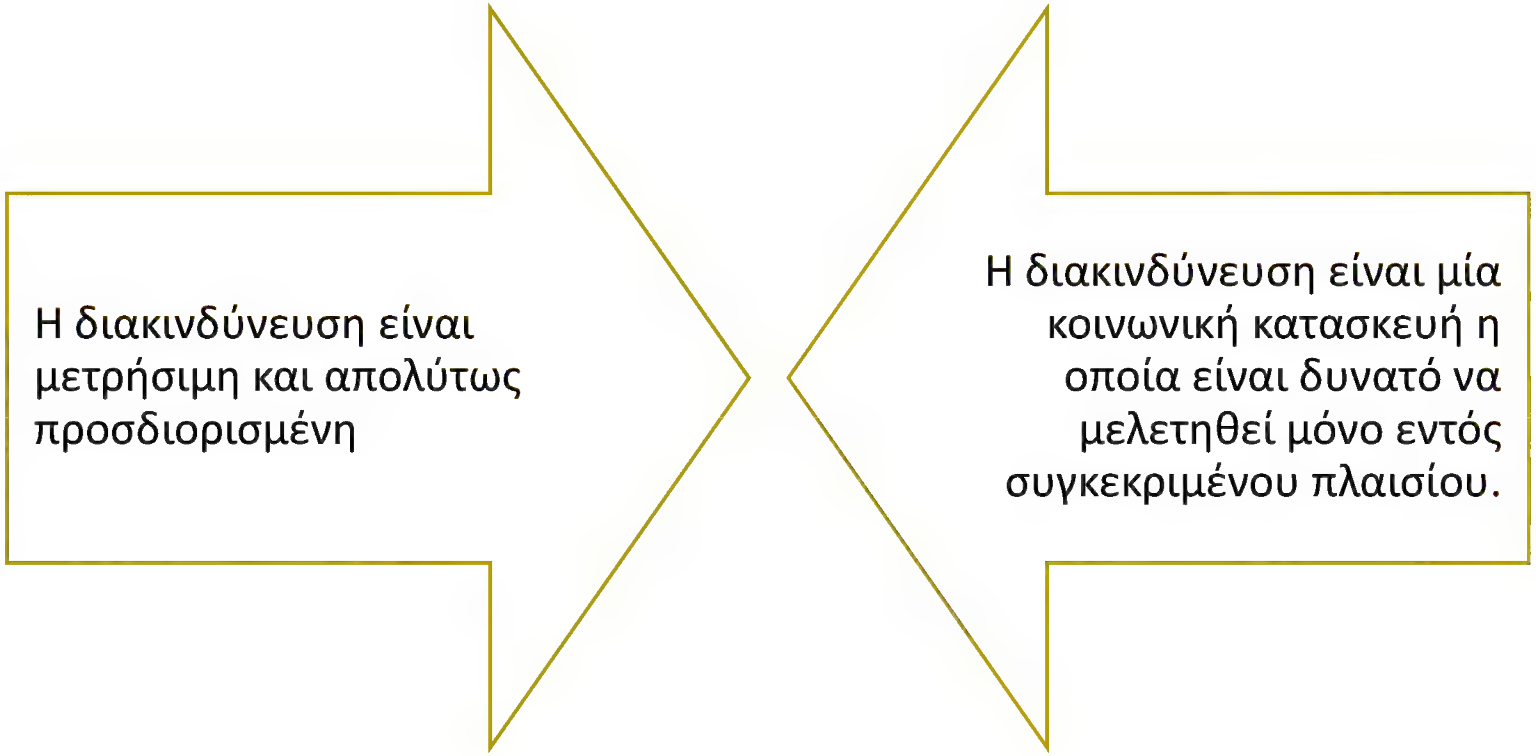


Στρατηγικός σχεδιασμός σημαίνει προσήλωση στο στόχο

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός σηματοδοτεί την μετάβαση από
  - την διαχείριση των προβλημάτων και την αποσπασματική δράση
  - στην θέση και επιδίωξη σκοπών.

Η θέση των σκοπών είναι μια διαδικασία λήψης απόφασης.

Πρόγνωση και διαχείριση διακινδυνεύσεων



Η έννοια της διακινδύνευσης είναι πολιτισμικά οριζόμενη και εξαρτάται από τις αρχικές υποθέσεις.

Η ανάλυση S.W.O.T.

- Χρησιμοποιείται για την συγκριτική αναλυτική παρουσίαση των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας στρατηγικής απόφασης, των ευκαιριών και των διακινδυνεύσεων που αυτή ενέχει.
  - Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.
    - π.χ. ικανότητες ανθρώπινου κεφαλαίου, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της οργάνωσης, τεχνογνωσία.
  - Οι ευκαιρίες και οι διακινδυνεύσεις αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.
    - π.χ. είσοδος νέων δεδομένων, νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, κοινωνική αποδοχή και στάση των κοινωνικών εταίρων.

Ανάλυση SWOT: Ποιες ερωτήσεις τίθενται

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί για την οργάνωση και αποτελούν πλεονέκτημά της;

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι κοινωνικοί εταίροι της οργάνωσης ως ενδογενή αδυναμία;

- Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν για να υιοθετηθεί και να ευοδωθεί η αναλαμβανόμενη προσπάθεια από την δημόσια οργάνωση;
- Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν τον τομέα πολιτικής στον οποίο δρα η δημόσια οργάνωση;

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή;

Οι στόχοι της δημόσιας οργάνωσης

- Πρέπει να …
  - είναι ρεαλιστικοί και να λαμβάνουν υπόψη τις καλές πρακτικές της οργάνωσης – τυπικές είτε άτυπες – θεσμοθετημένες ή μη.
  - είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, άμεσα συνδεόμενοι με την αποστολή της οργάνωσης, επιτεύξιμοι, σαφείς, χρονικά οριοθετημένοι και βιώσιμοι.
  - βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
  - μην αντιφάσκουν προς τους στόχους υπερεθνικών οργάνων που είναι δεσμευτικοί για την δημόσια οργάνωση και τη χώρα.
  - να τίθενται με τη μέγιστη δυνατή συναίνεση του προσωπικού.
  - να προτεραιοποιούνται κατά χρόνο και ομάδα.

Δείκτες παρακολούθησης

- Οι δείκτες διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:
  - Δείκτες οικονομικής διαχείρισης
  - Δείκτες βελτίωσης της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών
  - Δείκτες οργανωσιακής μάθησης και
  - Δείκτες ικανοποίησης των πολιτών

- Οι δείκτες πρέπει να επιλέγονται με κριτήρια την ισχύ τους, αξιοπιστία, ευαισθησία, απλότητα, χρησιμότητα και την οικονομικότητά τους.

Πολυεπίπεδος διοικητικός συντονισμός

Συντονισμός μεταξύ των επιπέδων διακυβέρνησης

Συντονισμός μεταξύ των τομέων πολιτικής

Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση

- Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση είναι η συντονισμένη δράση, των δομών του κεντρικού κράτους και των τοπικών και περιφερειακών αρχών, η οποία βασίζεται στην εταιρική σχέση και στοχεύει στην χάραξη και υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών.
- Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση συνεπάγεται την αμοιβαία ευθύνη των επιμέρους επιπέδων διακυβέρνησης, ενώ στηρίζεται σε όλες τις πηγές δημοκρατικής νομιμότητας και στην αντιπροσωπευτικότητα των ενδιαφερόμενων.
- Η υλοποίηση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης βασίζεται στον σεβασμό της αρχής της επικουρικότητας.

Η πρόκληση της ολιστικής διοικητικής προσέγγισης (Whole-of Government approach)

Είναι πολύ δύσκολο να ευθυγραμμιστούν οι τομείς πολιτικής και τα επίπεδα διακυβέρνησης για την επίτευξη του στόχου.

Λογοδοσία και έλεγχος αποτελεσμάτων

- Η λογοδοσία είναι δημόσια και λαμβάνει χώρα με την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων.
- Ειδικότερα στοιχεία της αξιολόγησης είναι:
  - η ύπαρξη αμοιβαία επωφελών λύσεων,
  - η δικαιότερη κατανομή δαπανών,
  - η ελαχιστοποίηση/ο περιορισμός των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα,
  - η ύπαρξη ωφελούμενων τρίτων μερών,
  - η μεγιστοποίηση των ωφελημάτων και η μείωση του κόστους,
  - η προώθηση των νέων τεχνολογιών,
  - η ενδυνάμωση της διεθνούς συνεργασίας και της δημόσιας εικόνας της οργάνωσης,
  - ο συνδυασμός λύσεων και προτάσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.